

**PENERAPAN TATA KELOLA PADA BADAN USAHA MILIK  
DESA (BUMDES) DI DESA MALANG RAPAT  
KABUPATEN BINTAN**

**SKRIPSI**

**YULIA PUTRI AUDINA  
20622164**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2023**

**PENERAPAN TATA KELOLA PADA BADAN USAHA MILIK  
DESA (BUMDES) DI DESA MALANG RAPAT  
KABUPATEN BINTAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Akuntansi

OLEH

**YULIA PUTRI AUDINA  
20622164**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2023**

**HALAMAN PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENERAPAN TATA KELOLA PADA BADAN USAHA  
MILIK DESA (BUMDES) DI DESA MALANG RAPAT  
KABUPATEN BINTAN**

Diajukan Kepada :

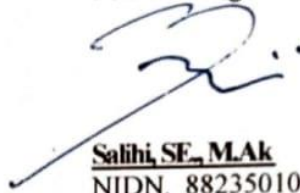
Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang

Oleh :

NAMA : YULIA PUTRI AUDINA  
NIM : 20622164


Menyetujui,

Pembimbing Pertama,



Salihi, S.E., M.Ak  
NIDN. 8823501019 / Lektor

Pembimbing Kedua,



Ranat Mulia Pardede, S.E., M.H  
NIDN. 1012027801/ Asisten Ahli

Menyetujui,

Ketua Program Studi



PROGAM - S  
STIE PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG

Hendy Satria, S.E., M.Ak., CAO., CBFA., CPFRA  
NIDN. 1015069101 / Lektor

**Skripsi Berjudul**

**PENERAPAN TATA KELOLA PADA BADAN USAHA MILIK DESA  
(BUMDES) DI DESA MALANG RAPAT KABUPATEN BINTAN**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

NAMA : YULIA PUTRI AUDINA  
NIM : 20622164

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal  
Delapan Januari Tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat  
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,

  
Salihi, S.E., M.Ak  
NIDN. 1007057305 / Lektor

Sekretaris,

  
Andreas Putranta Sitepu, SE, M.Ak., CPFRA  
NIDN. 8854290019 / Lektor

Anggota,

  
Hendy Satria, S.E., M.Ak., CAO., CBFA., CPFRA  
NIDN. 1015069101 / Lektor

Tanjungpinang, 8 Januari 2024  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang,  
Ketua,



Charly Marlinda, S.E., M.Ak.Ak.CA  
NIDN. 1029127801 / Lektor

## PERNYATAAN

Nama : Yulia Putri Audina  
NIM : 20622164  
Tahun Angkatan : 2020  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.63  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Penerapan Tata Kelola pada Badan Usaha Milik  
Desa (BUMDes) di Desa Malang Rapat  
Kabupaten Bintan

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa Seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata di kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 8 Januari 2024

Penyusun,



**YULIA PUTRI AUDINA**  
**NIM : 20622164**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Segala puji dan syukur kuucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan juga kesempatan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi saya dengan segala kekurangannya. Segala syukur kuucapkan kepada-Mu Ya Tuhan, karena sudah menghadirkan orang-orang berarti disekeliling saya. Yang selalu memberi semangat dan doa, sehingga skripsi saya ini dapat diselesaikan dengan baik.

*Kupersembahkan karya sederhana ini kepada semua orang yang sangat aku kukasahi dan sayangi*

### **Mama, Ayah dan Kakak Tercinta**

Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada hingga, saya persembahkan karya kecil ini untuk mama ayah dan kakak yang telah memberikan kasih dan sayang, dukungan serta cinta kasih yang diberikan yang tak terhingga yang tidak mungkin terbalas dengan selebar kata cinta dan persembahan ini. Semoga ini dapat menjadi langkah awal untuk membuat mama ayah dan kakak bahagia.

### **Terimakasih untuk Diri Sendiri**

Terimakasih untuk diri saya sendiri atas segala kerja keras dan semangatnya sehingga tidak pernah menyerah dalam mengerjakan skripsi ini. Dan terimakasih sudah mampu mengendalikan diri walaupun banyak tekanan dari luar keadaan.

## HALAMAN MOTTO

*“Dan bersabarlah kamu, sesungguhnya janji allah adalah benar”*

(Q.S. Ar-Rum:60)

*”you’ll find you become more confident when you stop trying to be someone else  
definition of beautiful and smart start being your own”*

*“love yourself to find what you want and be responsible for what you've done.  
work hard so as not to leave regrets”*

*“Sometimes the best therapy is a long drive, good music, and good sleep”*

***-yulia***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul **“Penerapan Tata Kelola pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Malang Rapat Kabupaten Bintan”** yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata 1 (S1) Program Studi Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritikan-kritikan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Dalam penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang turut serta membantu mulai dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si.Ak.CA. selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, S.E., Ak.M.Si.CA. selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Muhammad Rizki, M. Hsc selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.



5. Bapak Hendy Satria, S.E., M.Ak.,CAO.,CBFA.,CPFRA selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
6. Bapak Salihi, SE., M.Ak selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan mau menerima keluhan kesah permasalahan saya dalam penyusunan skripsi.
7. Bapak Ranat Mulia Pardede, S.E., M.H selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan nasehat-nasehat dan meluangkan waktu untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran.
8. Seluruh dosen pengajar dan staf sekretariat Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
9. Bapak Sakri selaku Kepala Desa Malang Rapat dan Bapak Hirmon, SH selaku Ketua BUMDEs Sahabat yang telah memberi ijin untuk menyelesaikan penelitian ini.
10. Kepada Orangtua, kakak, dan keluarga yang memberikan doa semangat dan terus memberi dukungan kepada penulis.
11. Teman-teman seperjuangan angkatan 2020, teman skripsiku Maharani Eka Pramita, Bella Afrilia, Tasya Arya Amanda, dan Kintan Dwi Putri. Sahabatku Esi Anggriani, Siti Nur Aisyah, Feni Andriyani dan Tania Dwi Putri yang terus menemani dan memotivasi penulis dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini.
12. Semua pihak yang terkait dalam penyusunan skripsi, yang tidak dapat dituliskan satu-persatu, terimakasih atas semuanya.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca, khususnya Mahasiswa-mahasiswi Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang.

Tanjungpinang, 8 Januari 2024

Penulis,

**YULIA PUTRI AUDINA**  
**NIM : 20622164**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b>	
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b>	
<b>HALAMAN MOTTO</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Kegunaan Penelitian .....	7
1.5.1 Kegunaan Ilmiah .....	7
1.5.2 Kegunaan Praktis.....	7
1.6 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Tinjauan Teori.....	10
2.1.1 BUMDes.....	10
2.1.1.1 Definisi BUMDes .....	10
2.1.1.2 Landasan Hukum Keberadaan BUMDes.....	12
2.1.1.3 Pendirian BUMDes.....	13
2.1.1.4 Tujuan BUMDes.....	16

2.1.1.5	Prinsip-Prinsip BUMDes .....	16
2.1.1.6	Jenis Usaha BUMDes .....	17
2.1.2	Tata Kelola .....	18
2.1.3	Prinsip-Prinsip Tata Kelola .....	20
2.1.3.1	Transparansi ( <i>Tansparency</i> ) .....	20
2.1.3.2	Akuntabilitas ( <i>Accountability</i> ).....	22
2.1.3.3	Responsibilitas ( <i>Responsibility</i> ) .....	24
2.1.3.4	Kewajaran ( <i>Fairness</i> ) .....	25
2.1.3.5	Kemandirian ( <i>Independency</i> ) .....	27
2.1.4	Indikator Tata Kelola.....	28
2.2	Kerangka Pemikiran .....	30
2.3	Penelitian Terdahulu .....	31
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>35</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	35
3.2	Jenis Data.....	35
3.2.1	Data Primer.....	35
3.2.2	Data Sekunder .....	35
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.4	Definisi Operasional Konsep .....	37
3.5	Informan Penelitian.....	39
3.6	Teknik Pengolahan dan Teknik Analisis Data.....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>42</b>
4.1	Data Penelitian.....	42
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	42
4.1.1.1	Sejarah Desa Malang Rapat.....	42
4.1.1.2	Struktur Organisasi Desa Malang Rapat.....	43
4.1.1.4	Visi dan Misi BUMDes Sahabat .....	44
4.1.1.5	Tugas dan Tanggung Jawab .....	45
4.1.1.6	Struktur Kepengurusan BUMDes.....	46
4.1.1.7	Bentuk Usaha BUMDes .....	46
4.2	Analisa Data Penelitian.....	46
4.2.1	Reduksi Data .....	46

4.2.1.1 Prinsip Transparansi .....	47
4.2.1.2 Prinsip Akuntabilitas .....	49
4.2.1.3 Prinsip Responsibilitas.....	51
4.2.1.4 Prinsip Kewajaran.....	52
4.2.1.5 Prinsip Kemandirian .....	53
4.2.2 Penyajian Data.....	55
4.3 Hasil Penelitian .....	57
4.4 Pembahasan .....	63
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>71</b>
5.1 Kesimpulan .....	71
5.2 Saran .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b><i>CURRICULUM VITAE</i></b>	

## DAFTAR TABEL

<b>No</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.	Tabel 3. 1 Definisi Operasional Konsep .....	37
2.	Tabel 3. 2 Informan yang Digunakan .....	39
3.	Tabel 4. 1 Struktur Kepengurusan BUMDes .....	46
4.	Tabel 4. 2 Bentuk Usaha BUMDes Sahabat Desa Malang Rapat.....	46
5.	Tabel 4. 3 Hasil Reduksi Data Indikator Transparansi .....	47
6.	Tabel 4. 4 Hasil Reduksi Data Indikator Akuntabilitas .....	49
7.	Tabel 4. 5 Hasil Reduksi Data Indikator Responsibilitas .....	51
8.	Tabel 4. 6 Hasil Reduksi Data Indikator Kewajaran.....	52
9.	Tabel 4. 7 Hasil Reduksi Data Indikator Kemandirian .....	54
10.	Tabel 4. 8 Hasil Penyajian Data.....	55

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1.	Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran .....	31
2.	Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Desa Malang Rapat .....	43

## **DAFTAR LAMPIRAN**

No	Judul Lampiran
Lampiran 1	: Pedoman Wawancara
Lampiran 2	: Hasil Wawancara
Lampiran 3	: Dokumentasi Penelitian
Lampiran 4	: Surat Permohonan Izin Penelitian
Lampiran 5	: Balasan Surat Penelitian
Lampiran 6	: Hasil Cek Plagiat



## **ABSTRAK**

### **PENERAPAN TATA KELOLA PADA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA MALANG RAPAT KABUPATEN BINTAN**

Yulia Putri Audina. 20622164. Akuntansi. STIE Pembangunan Tanjungpinang  
[yuliaputriaudina1371@gmail.com](mailto:yuliaputriaudina1371@gmail.com)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan tata kelola pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sahabat Desa Malang Rapat Kabupaten Bintan. Pada prinsip tata kelola (*Good Corporate Governance*) didalamnya terdapat prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kewajaran dan kemandirian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Objek pada penelitian ini adalah BUMDes Sahabat Desa Malang Rapat Kabupaten Bintan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada BUMDes Sahabat Desa Malang Rapat menunjukkan bahwa penerapan tata kelola belum terlaksana sepenuhnya. Prinsip transparansi belum terpenuhi dikarenakan penyampaian informasi terkait kegiatan dan keuangan BUMDes belum jelas dan tepat waktu. Prinsip akuntabilitas juga masih belum sesuai dikarenakan terlambatnya penyampaian laporan pertanggungjawaban pada tahun 2022 yang harusnya sudah disampaikan kepada masyarakat pada akhir tahun serta belum memiliki ukuran kinerja seperti penghargaan dan sanksi.

Dapat disimpulkan bahwa Penerapan tata kelola pada BUMDes Sahabat Desa Malang Rapat masih belum terlaksana sepenuhnya. Terutama pada prinsip transparansi dan akuntabilitas. Untuk prinsip responsibilitas, independensi, dan kewajaran sudah berjalan dengan baik sesuai dengan indikator.

**Kata kunci : Tata kelola, GCG, BUMDes**

**Dosen Pembimbing 1 : Salihi, S.E., M.Ak**

**Dosen Pembimbing 2 : Ranat Mulia Pardede, S.E., M.H**

## **ABSTRACT**

### **THE IMPLEMENTATION OF GOVERNANCE IN VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDES) IN MALANG RAPAT VILLAGE, BINTAN REGENCY**

Yulia Putri Audina. 20622164. Akuntansi. STIE Pembangunan Tanjungpinang  
[yuliaputriaudina1371@gmail.com](mailto:yuliaputriaudina1371@gmail.com)

*The purpose of this research is to understand how governance is applied in the Village-Owned Enterprises (BUMDes) of Sahabat Desa Malang Rapat in Bintan Regency. Within the principles of governance (Good Corporate Governance), it includes the principles of transparency, accountability, responsibility, fairness, and independence.*

*The method used in this research is qualitative. With data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation. The object of this research is BUMDes Sahabat Malang Village, Meeting, Bintan Regency. The data analysis techniques used are data reduction, data presentation and drawing conclusions.*

*The results of the research and discussion conducted on BUMDes Sahabat Desa Malang Rapat indicate that the implementation of governance has not been fully realized. The principle of transparency remains unfulfilled due to unclear and untimely communication regarding BUMDes activities and finances. Accountability principles are also not fully met because of the delayed submission of accountability reports in 2022, which should have been presented to the public by year-end, and the absence of performance measures such as awards and sanctions.*

*It can be concluded that the implementation of governance in the Sahabat Desa Malang Rapat BUMDes is still incomplete, especially regarding transparency and accountability principles. However, principles such as responsibility, independence, and fairness seem to be functioning well based on the indicators.*

**Keywords : Governance, GCG, Village-Owned Enterprises (BUMDes).**

**Dosen Pembimbing 1 : Salihi, S.E., M.Ak**

**Dosen Pembimbing 2 : Ranat Mulia Pardede, S.E., M.H**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pemerintah berupaya semaksimal mungkin untuk menangani salah satu permasalahan utama di Indonesia, yakni kemiskinan. UU No. 6 Tahun 2014 menegaskan bahwa desa menjadi fokus utama pemerintah, dengan tujuan menerapkan UU Desa secara teratur, konsisten, dan berkelanjutan. Dengan harapan, UU ini dapat menjadi langkah awal dalam menciptakan perkembangan desa yang lebih modern, mandiri, serta cenderung berinovasi. (Nurjanah et al., 2020)

Undang-Undang ini menjadikan desa bukan lagi sebagai objek pembangunan tetapi sebagai subjek dan pelaku pembangunan yang didasarkan pada asas rekognisi dan subsidiaritas. Asas Rekognisi terhadap Desa dalam UU Desa bersifat kontekstual, konstitusional dan hasil dari negosiasi politik antara pemerintah, DPR, DPD dan juga Desa. Sedangkan Asas Subsidiaritas UU Desa mengartikannya sebagai penetapan kewenangan berskala lokal dan pengambilan keputusan secara lokal untuk kepentingan desa. UU Desa memberikan wewenang dan kekuasaan kepada desa untuk mengatur urusannya sendiri, baik melalui kewenangan asal usul, kewenangan dalam lingkup lokal, dan penugasan. Melalui hal ini, desa menjadi entitas pemerintahan terkecil yang diharapkan menjadi fondasi bagi pembangunan di Indonesia. (Widiastuti et al., 2019)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu bentuk badan usaha yang dimiliki oleh desa dan berfungsi sebagai wadah pengelolaan dan berfungsi sebagai wadah pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya desa yang

dimiliki secara mandiri dan berkelanjutan. BUMDes memiliki peran penting dalam pembangunan desa, di mana BUMDes dapat berperan sebagai penyedia lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat desa, serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa secara keseluruhan.

Dalam UU No, 6 Tahun 2014 menyatakan bahwa “Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa“. Badan Usaha Milik Desa (atau diakronimkan menjadi Bumdes) merupakan usaha desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa, dan berbadan hukum. Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa ditetapkan dengan Peraturan Desa. Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa terdiri dari Pemerintah Desa dan masyarakat desa setempat. Permodalan Badan Usaha Milik Desa dapat berasal dari Pemerintah Desa, tabungan masyarakat, bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota, pinjaman, atau penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan. Badan Usaha Milik Desa bisa melakukan pinjaman, yang dapat dilakukan setelah mendapat persetujuan BPD. Alokasi Dana Desa adalah dana yang dialokasikan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota untuk desa, yang bersumber dari bagian dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh Kabupaten/Kota. APBDesa adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan desa yang dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Desa dan BPD, yang ditetapkan dengan Peraturan Desa. (Sumber : Profil Desa Malang Rapat)

Namun penting disadari bahwa BUMDes didirikan atas gagasan dan ide dari masyarakat serta didasarkan pada potensi yang dapat dikembangkan dengan menggunakan sumber daya lokal dan melihat permintaan pasar. Dengan artian,

didirikannya BUMDes bukan merupakan paket instruksional yang datang dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, atau Pemerintah Kabupaten. Jika berlaku demikian dikhawatirkan BUMDes akan berjalan tidak sebagaimana yang diamanatkan didalam Undang-Undang. Cara memanfaatkan undang-undang yang memberikan kewenangan khususnya kepada pemerintah desa untuk membuat inovasi dalam pembangunan desa terutama untuk meningkatkan perekonomian desa serta kejehateraan masyarakat yaitu dengan pendirian BUMDes. Keberhasilan dari pembangunan ini tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber dana keuangan dan manajemennya saja tetapi juga dipengaruhi oleh peran dan respon masyarakat. (Sofyani, Rozi, et al., 2020)

Namun, tidak semua Bumdes dapat berjalan dengan baik dan memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat desa. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan Bumdes adalah dengan penerapan tata kelola yang baik dan efektif. Tata kelola yang baik sangat penting dalam pengelolaan BUMDes. Dengan menerapkan tata kelola yang baik, BUMDes dapat memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan dengan tepat dan efektif, risiko dikelola dengan baik, dan transparansi dalam pelaporan keuangan dijaga. Selain itu, penerapan tata kelola yang baik juga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes, sehingga dapat memperkuat posisi BUMDes di pasar dan membantu meningkatkan kinerja keuangannya.

Hal yang terpenting dalam upaya penguatan ekonomi sebuah desa adalah dengan memperkuat kerja sama, membangun kebersamaan di segala lapisan masyarakat desa. Sehingga menjadi dorongan dalam upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran, dan membuka akses pasar. Secara keseluruhan,

kemampuan atau kapasitas dari petugas pemerintah di tingkat desa masih dianggap kurang kuat terkait dengan pengelolaan pemerintahan desa. Maksud dari kapasitas adalah kemampuan individu atau organisasi serta unit-unit organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif, efisien dan berkelanjutan.

Permasalahan dalam tata kelola yang kurang baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja keuangan. Keuangan desa yang didapat dari pendapatan desa harus dikelola dengan baik demi tercapainya pembangunan desa dengan melakukan pengelolaan serta manajemen yang baik dalam keuangan desa maupun pendapatan asli desa agar desa memiliki pendapatan yang memadai untuk memberikan kesejahteraan masyarakat suatu desa. (Nurjanah et al., 2020)

Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan dengan tata kelola BUMDes, diantaranya Muhammad Imaaduddin & Masjunaidi (2023) menunjukkan bahwa BUMDES belum bisa mengoptimalkan peranannya dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat karena masih terdapat ketimpangan yang terjadi di Desa Malang Rapat. Elfrida Yuliana dan Natasia Alinsari (2022) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip tata kelola di BUMDes Estu Mukti sangat baik dan konsisten sehingga membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perekonomian desa. Pada penelitian Hafiez Sofyani, Uji Nury Nur Azlin Ali, Dovi Septiari (2020) menunjukkan bahwa praktik tata kelola dengan prinsip transparansi, responsivitas, profesionalisme, *rule of law*, dan strategi visi dapat mempengaruhi kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian Hafiez Sofyani, Randi Atmaja, Sri Budhi Rezki (2019), menunjukkan bahwa faktor individu, psikologis dan organisasi berpengaruh positif pada kinerja

BUMDes. Penelitian Kiky Srirejeki (2018), menunjukkan bahwa permasalahan efisiensi dan efektivitas BUMDes adalah kurangnya jaringan dan partisipasi masyarakat desa.

Peneliti memilih BUMDes di Desa Malang Rapat untuk dijadikan sebagai objek penelitian. Pemerintah Desa Malang Rapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya meningkatkan pendapatan masyarakat Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa. Lembaga ini bernama BUMDes “Sahabat”. BUMDes Sahabat berbentuk Badan Usaha Milik Desa yang dilegalisasi melalui Peraturan Desa. BUMDes ini berfungsi sebagai lembaga ekonomi Desa yang mengembangkan usaha dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat khususnya rumah tangga miskin Desa Malang Rapat. BUMDes ini dimiliki oleh Pemerintah Desa dan masyarakat dengan komposisi kepemilikan mayoritas oleh Pemerintah Desa.

Mekanisme untuk menentukan jenis usaha BUMDes Sahabat adalah dengan gagasan atau ide dari kepengurusan BUMDes untuk menentukan dan menganalisa usaha apa yang cocok dan sesuai dengan sumber daya yang ada di Desa Malang Rapat. Yang kemudian akan diajukan proposal ke Pemerintah Desa dan desa akan mengeluarkan anggaran untuk usaha masyarakat. Jenis usaha di BUMDes Sahabat ini berupa penyewaan. Sistem yang dipakai BUMDes Sahabat adalah sistem bagi hasil. Pembagian hasil usaha dari pendapatan BUMDes diputuskan melalui musyawarah berdasarkan persentase dari hasil penerimaan bersih (netto) dengan berpedoman pada prinsip kerjasama yang saling menguntungkan, yang peraturannya ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. (Sumber : Profil BUMDes Sahabat)

Peneliti memilih BUMDes Sahabat di Desa Malang Rapat Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan untuk dijadikan objek penelitian. Karena BUMDes Sahabat termasuk BUMDes tahap pengembangan. Sehingga berpotensi untuk meningkatkan keadaan perekonomian masyarakat serta memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mempunyai usaha. Pada penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Muhammad Imaaduddin dan Masjunaidi (2023), tentang Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Malang Rapat mendapati hasil bahwa sampai sekarang ini BUMDES belum bisa mengoptimalkan peranannya dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat karena masih terdapat ketimpangan yang terjadi di Desa Malang Rapat, seperti salah satunya korupsi anggaran dana desa yang berdampak pada pengembangan peranan BUMDES di desa ini. (Imaaduddin & Masjunaidi, 2023).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana penerapan tata kelola dan kinerja keuangan dengan mengambil studi kasus di BUMDes Sahabat Desa Malang Rapat Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan. yang merupakan salah satu desa yang mengimplementasikan BUMDES. Dengan judul penelitian: **Penerapan Tata Kelola pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Malang Rapat Kabupaten Bintan.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, adapun yang menjadi rumusan masalah dari penelitian ini yaitu bagaimana penerapan tata kelola pada BUMDes Sahabat di Desa Malang Rapat?



### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih terfokus dan tidak meluas dari pembahasan dimaksudkan, maka skripsi ini membataskan ruang lingkup penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Peneliti menggunakan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No. PER-01/MBU/2011 yang membahas tentang *Good corporate Governance* atau bagaimana Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.
2. Peneliti membatasi tahun pengamatan yaitu dari tahun 2022 hingga 2023 untuk mengetahui penerapan tata kelola pada BUMDes Desa Malang Rapat.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan tata kelola pada BUMDes Sahabat di Desa Malang Rapat.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

#### **1.5.1 Kegunaan Ilmiah**

Kegunaan penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan tentang bagaimana penerapan tata kelola pada BUMDes di Desa Malang Rapat Kabupaten Bintan.

#### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

##### **a. Bagi Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi serta menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya terutama penelitian tentang Tata Kelola BUMDes.

##### **b. Bagi Objek**

Untuk menambah informasi dan menjadi masukan bagi pihak-pihak yang

berkepentingan atau pihak-pihak yang terkait untuk meningkatkan BUMDes menjadi lebih maju.

c. Bagi Peneliti

Dari penelitian ini peneliti berharap hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sarana pembelajaran, memperluas wawasan, serta pengalaman langsung tentang bagaimana penerapan tata kelola pada BUMDes di Desa Malang Rapat.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk lebih memudahkan memahami proposal ini, penulis merasa perlu mengemukakan sistematika penulisannya, yaitu :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bagian bab ini berisi tentang uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN TEORI**

Meliputi tinjauan pustaka atau buku-buku yang memuat teori-teori berdasarkan penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran atas penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran atas penelitian terdahulu yang dijadikan landasan untuk penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini meliputi lokasi penelitian (lokasi dan alamat penelitian), waktu penelitian, metode pengumpulan data, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber bahan penelitian serta metode analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat gambaran umum objek penelitian yang diteliti hasil

penelitian, penyajian data serta pembahasan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini memuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan serta saran dari peneliti.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 BUMDes**

###### **2.1.1.1 Definisi BUMDes**

Berdasarkan UU No. 6 tahun 2014 pasal 1 tentang Desa, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) merupakan entitas usaha yang kepemilikannya secara mayoritas atau sepenuhnya dimiliki oleh Desa. Sumber modalnya berasal dari investasi yang langsung ditanamkan dari sumber daya Desa yang telah dipisahkan untuk pengelolaan aset, penyediaan layanan, dan aktif dalam beragam sektor usaha. Semua langkah ini bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat.

Menurut Setiawan & Bharata (2022), BUMDes adalah badan usaha desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa dan dibentuk sesuai dengan kebutuhan dan potensi khusus dari desa tersebut. Tujuannya adalah untuk mengelola usaha, mengoptimalkan sumber daya desa, meningkatkan produktivitas desa, serta menyediakan layanan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Fatkhurohman dalam Yuli Astuti & Megasyara (2023), menyebutkan bahwa BUMDes adalah entitas hukum yang didirikan oleh desa atau bersama dengan desa untuk mengelola kegiatan usaha, memaksimalkan penggunaan aset, meningkatkan investasi dan produktivitas, memberikan layanan, serta menyelenggarakan berbagai jenis usaha lainnya dengan tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat

Menurut Maryunan dalam Rambu Ana & Ga (2021), juga menyebutkan bahwa BUMDes adalah lembaga usaha yang dikelola bersama oleh masyarakat dan pemerintah desa, dengan tujuan untuk menguatkan perekonomian dan

memperkuat ikatan sosial di antara penduduk desa. Pembentukan BUMDes haruslah berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, serta harus disetujui oleh seluruh warga melalui Musyawarah Desa.

Wahab Sya'roni et al. (2022), berpendapat bahwa BUMDes adalah badan usaha yang bertindak sebagai unit usaha yang utamanya bertujuan untuk mencapai profit, dimana sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa dan bersumber dari kekayaan Desa yang telah dipisahkan. Meskipun sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan Desa, BUMDes tidak sepenuhnya bergantung pada dana dari pemerintah.

Berdasarkan definisi diatas, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah sebuah badan hukum yang didirikan atas inisiatif dari masyarakat untuk mengelola kegiatan ekonomi di desa yang bersumber dari kekayaan desa yang dipisahkan untuk mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes bertujuan untuk memperkuat ekonomi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes memiliki ciri khas sebagai badan usaha yang berada di tingkat desa, yang dikelola secara profesional dengan prinsip-prinsip keberlanjutan dan partisipasi masyarakat. Kegiatan usaha BUMDes bisa beragam, seperti usaha perdagangan, jasa, pertanian, perikanan, dan lain sebagainya. Keuntungan dari BUMDes akan dikelola dan dipergunakan untuk kepentingan pembangunan desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara keseluruhan. BUMDes tidak bisa disamakan dengan badan hukum seperti perseroan terbatas, koperasi, atau CV.

Menurut (Purnomo, 2016) yang membedakan BUMDes dengan lembaga

ekonomi lainnya:

1. Badan usaha ini dimiliki oleh desa yang dikelola bersama
2. Pendirian BUMDes berdasarkan musyawarah dan disepakati bersama
3. BUMDes ditetapkan melalui peraturan Desa
4. Pendanaan untuk kegiatan usaha berasal dari kontribusi dana yang diberikan oleh masyarakat desa dan warga.
5. Unit Usaha yang dijalankan ditentukan berdasarkan pada potensi lokal yang dimiliki desa

#### **2.1.1.2 Landasan Hukum Keberadaan BUMDes**

Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilakukan berdasarkan ketentuan yang terdapat dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 mengenai Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Secara terperinci, kedua dasar hukum tersebut menjelaskan landasan legalitas dan keberadaan BUMDes. (Hasanah et al., 2021)

#### **1. Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah; Pasal 213 ayat (1)**

“Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”

#### **2. Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa**

##### **Pasal 78**

- a. Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan Desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.
- b. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat

(1) ditetapkan dengan Peraturan Desa berpedoman pada peraturan perundangundangan.

- c. Bentuk Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus berbadan hukum

### **Pasal 81**

1. Ketentuan lebih lanjut mengenai Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.
2. Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya memuat:
  - a. Bentuk badan hukum.
  - b. Kepengurusan.
  - c. Hak dan kewajiban.
  - d. Permodalan.
  - e. Bagi hasil usaha atau keuntungan.
  - f. Kerjasama dengan pihak ketiga.
  - g. Mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban.
3. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No.4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

#### **2.1.1.3 Pendirian BUMDes**

Didirikannya BUMDes dapat berasal dari inisiatif pemerintah maupun masyarakat desa, dengan mempertimbangkan potensi, sumber daya alam, sumber daya manusia, penyertaan modal dari pemerintah desa, kekayaan desa, dan

sumber pendanaan lainnya. Menurut (Putra, 2015) langkah-langkah pendirian BUMDes, yaitu:

### 1. Musyawarah Desa

Dalam musyawarah desa, diadakan diskusi mengenai unit usaha desa yang bertujuan untuk mendapatkan masukan dan pendapat dari masyarakat. Diskusi ini dimaksudkan untuk menghimpun wawasan dan gagasan yang dimiliki oleh penduduk dalam rangka pengembangan usaha. Percakapan di dalam forum desa dilakukan dengan suasana yang santai namun tetap sesuai dengan alur dan topik yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Ada tiga tahapan dalam forum desa yang dijalankan. Tahap pertama ialah musyawarah dusun yang melibatkan wakil dari RT, RW, organisasi profesi, perwakilan perempuan, dan keluarga. Tahap kedua adalah musyawarah khusus yang diadakan untuk membahas topik yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap ketiga, yaitu musyawarah desa bertujuan untuk mencapai kesepakatan mengenai langkah dan strategi yang akan diterapkan.

### 2. Survei pasar

Survei ini dilaksanakan untuk mengenali peluang serta risiko yang mungkin dihadapi saat mengelola suatu usaha. Survei pasar menjadi sebuah keperluan yang penting. Survei pasar juga bermanfaat untuk memahami kebutuhan dan preferensi konsumen terhadap produk atau layanan yang akan dikembangkan oleh BUMDes. Proses survei pasar melibatkan langkah-langkah seperti perencanaan strategis, pembentukan tim, melakukan wawancara, menyusun kuesioner, dan diakhiri dengan diskusi internal tim.

### 3. Pemetaan terhadap aset, potensi, dan peluang



Sebelum membentuk BUMDes, langkah penting yang harus dilakukan adalah membuat pemetaan terhadap aset, potensi, dan peluang yang ada di desa. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi secara akurat aset, potensi, serta peluang yang dimiliki oleh desa, sehingga bisa menetapkan strategi yang tepat untuk memaksimalkan peluang-peluang tersebut.

#### 4. Penentuan jenis usaha BUMDes

Setelah mengenali potensi desa dan melakukan analisis pasar, langkah selanjutnya adalah menetapkan jenis usaha yang akan dioperasikan oleh BUMDes. Sebelum memulai kegiatan usaha tersebut, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek hukum, minat masyarakat, kondisi pasar, dan aspek bisnis.

#### 5. Menentukan rantai nilai.

Tahap selanjutnya yaitu menentukan posisi atau peran BUMDes dalam rantai nilai di antara unit usaha lainnya. BUMDes dapat memainkan salah satu dari tiga peran berikut:

- a. Sebagai inisiator, BUMDes memulai usaha di desa yang sebelumnya tidak ada.
- b. Sebagai pengembang, BUMDes memperluas usaha yang sudah ada menjadi BUMDes.
- c. Sebagai penyelenggara, BUMDes menjadi platform untuk mengelola unit usaha yang sudah beroperasi. Dalam kaitannya dengan usaha-usaha lain, BUMDes dapat mengadopsi peran yang sesuai dengan kebutuhan serta kondisi desa yang bersangkutan.

Dalam kaitannya dengan usaha-usaha lain, BUMDes dapat mengadopsi

peran yang sesuai dengan kebutuhan serta kondisi desa yang bersangkutan.

#### **2.1.1.4 Tujuan BUMDes**

BUMDes dibentuk sebagai wadah untuk masyarakat dalam memperkuat serta memajukan perekonomian desa, sebagai sarana bagi kelompok masyarakat untuk meningkatkan mutu produk dan merencanakan strategi pemasaran, sehingga warga dapat mengoptimalkan potensi, baik dari sumber daya manusia maupun alam desa.. Tujuan dari pembentukan dan pengelolaan BUMDes adalah untuk :

1. Mengembangkan tingkat perekonomian desa
2. Membantu meningkatkan usaha yang dibuat masyarakat dalam mengelola ekonomi desa
3. Membantu menciptakan peluang yang mendukung kebutuhan layanan umum desa
4. Menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat
5. Membantu meningkatkan pendapatan masyarakat desa serta meningkatkan pendapatan asli desa (PADes)

#### **2.1.1.5 Prinsip-Prinsip BUMDes**

Menurut (Purnomo, 2016) BUMDes adalah sebuah badan usaha yang didirikan desa dan masyarakat dengan prinsip-prinsip, sebagai berikut:

1. BUMDes bersifat terbuka, yang berarti semua penduduk desa dapat mengikuti semua kegiatan yang dijalankan oleh BUMDes.
2. BUMDes bersifat sosial, tidak semata-mata hanya untuk mencari keuntungan
3. Agar terhindar dari kepentingan pribadi atau penyalahgunaan jabatan, BUMDes harus dikelola oleh individu yang memiliki independensi dalam pengelolaannya.

4. BUMDes tidak boleh menggantikan kegiatan yang sudah ada di masyarakat desa, tetapi BUMDes berperan dalam mengintegrasikan dan meningkatkan kualitas usaha yang sudah ada. Oleh karena itu, penting untuk meneliti dan mengeksplor potensi usaha yang sesuai untuk dijalankan oleh BUMDes. Juga diperlukan kehati-hatian agar pemilihan jenis usaha BUMDes tidak mengakibatkan penurunan pendapatan bagi masyarakat desa setempat. Contohnya, menghindari pemilihan jenis usaha yang telah dikerjakan oleh penduduk desa setempat.
5. Pengurus BUMDes tidak boleh berasal dari pihak-pihak seperti pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan Lembaga Pembangunan Masyarakat Desa. Namun, jabatan penasehat *ex officio* dapat dipegang oleh kepala desa. Pengelola BUMDes harus memiliki netralitas dan profesionalisme dalam pelaksanaannya. Pengelolaan BUMDes juga harus transparan dan dapat memberikan pertanggungjawaban kepada pemerintah desa dan masyarakat terkait dengan pekerjaan yang telah dilakukan.
6. Kinerja pengurus BUMDes harus dievaluasi, untuk mengetahui bagaimana kinerja mereka dalam mengembangkan BUMDes. Evaluasi ini juga dijadikan dasar apakah pengelola BUMDes layak untuk dipertahankan. Susunan kepengurusan BUMDes terdiri dari Penasehat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas.

#### **2.1.1.6 Jenis Usaha BUMDes**

BUMDes perlu menyusun rencana kerja dan memperhatikan inovasi yang sesuai dengan potensi ekonomi serta kondisi yang sedang dan akan datang dalam masyarakat. Jenis usaha yang tepat untuk BUMDes harus sesuai dengan ketentuan

yang tercantum dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015., yaitu :

1. Bisnis sosial yang memberikan pelayanan umum (*servicing*), contoh air minum desa, teknologi tepat guna, usaha listrik desa, lumpur pangan, sumber daya lokal.
2. Penyewaan (*Renting*), contoh alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah toko, tanah milik BUMDes dan barang lainnya.
3. Perantara (*brokering*), pasar desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat, jasa pembayaran listrik.
4. Berdagang (*trading*), contoh pabrik es, hasil pertanian, sarana produksi pertanian.
5. Bisnis keuangan (*financial business*), BUMDes juga menjalankan bisnis simpan pinjam uang dengan bunga lebih rendah. contoh Bank Desa
6. Usaha bersama (*holding*), contoh pengembangan kapal untuk mendukung aktivitas nelayan kecil, pengembangan desa wisata, dan pemberdayaan kerajinan masyarakat.

### **2.1.2 Tata Kelola**

Tata kelola (*governance*) adalah proses yang dilakukan suatu organisasi atau lembaga dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya dengan terorganisir dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Tata kelola mencakup pembagian peran dan tanggung jawab, pengawasan dan akuntabilitas, serta transparansi dalam keputusan dan tindakan. (Agwili & Gerged, 2020)

Menurut Yuliana & Alinsari (2022), secara umum tata kelola merupakan

suatu metode yang digunakan untuk mengarahkan dan mengontrol organisasi dengan tujuan mencapai efektivitas. Tata kelola dianggap sebagai sebuah sistem yang bertujuan untuk melindungi kepentingan pemegang saham dan masyarakat secara menyeluruh, menyediakan keamanan, transparansi, serta membangun kepercayaan.

Setiawan & Bharata (2022), menyebutkan bahwa tata kelola adalah suatu sistem pengendalian internal di perusahaan yang memiliki fokus utama pada pengendalian risiko yang signifikan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Melalui tata kelola, perusahaan berusaha untuk melindungi asetnya dan meningkatkan nilai investasi bagi pemegang saham seiring berjalannya waktu.

Abdullah dalam Sofyani, Ali, et al. (2020), juga menyebutkan bahwa tata kelola adalah rangkaian proses yang diterapkan di dalam organisasi, yang dijadikan sebagai dasar atau prinsip dalam pelaksanaan kegiatan sebuah organisasi. Dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan sesuai dengan peraturan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Tata kelola menurut Child & Rodrigues dalam Widiastuti et al. (2019), tata kelola dijelaskan sebagai kerangka kerja dan metode yang digunakan untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan dengan maksud mencapai tujuan organisasi secara efisien. Pengertian dan tujuan dari tata kelola ini dapat berbeda-beda tergantung pada konteks sistem hukum, budaya, situasi, dan jenis industri yang berlaku.

Berdasarkan paparan terkait tata kelola diatas, dapat disimpulkan bahwa tata kelola adalah suatu proses atau kerangka kerja yang digunakan oleh

organisasi atau lembaga untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan mereka dengan tujuan mencapai efektivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan organisasi. Ini melibatkan pembagian peran dan tanggung jawab, pengawasan, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Tata kelola juga dilihat sebagai metode atau sistem yang bertujuan untuk melindungi kepentingan pemegang saham dan masyarakat secara keseluruhan, memberikan keamanan, dan membangun kepercayaan. Selain itu, tata kelola memiliki peran penting dalam pengendalian risiko dan meningkatkan nilai investasi dalam perusahaan. Penting untuk diingat bahwa konsep tata kelola dapat bervariasi tergantung pada konteks hukum, budaya, situasi, dan industri yang berlaku di suatu organisasi.

### **2.1.3 Prinsip-Prinsip Tata Kelola**

Dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No. PER-01/MBU/2011 yang membahas tentang *Good corporate Governance* atau bagaimana Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), mendefinisikan bahwa *Good Corporate Governance* adalah prinsip-prinsip yang menjadi landasan dalam pengaturan serta mekanisme pengelolaan perusahaan, yang didasarkan pada hukum dan nilai-nilai etika dalam berusaha. Adapun prinsip-prinsip yang dijelaskan dalam peraturan ini, meliputi Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Kemandirian (*Independency*), dan Kewajaran (*Fairness*).

#### **2.1.3.1 Transparansi (*Tansparency*)**

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER — 01/MBU/2011

mendefinisikan bahwa transparansi adalah prinsip yang mengacu pada keterbukaan dalam menjalankan proses pengambilan keputusan serta dalam menyampaikan informasi penting dan relevan mengenai perusahaan.

Menurut Tanjung dalam Edowai et al. (2021), transparansi adalah memberikan informasi keuangan secara jujur dan terbuka kepada masyarakat, mengakui bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui dengan transparan bagaimana pemerintah mengelola sumber daya yang dipercayakan kepada mereka, serta sejauh mana kepatuhan mereka terhadap hukum.

Transparansi GCG menurut I. Nyoman dan Lena Setiawati dalam buku “*Good Corporate Governance*” (Syofyan, 2021) adalah wujud pengelolaan perusahaan secara terbuka dan pengungkapan fakta yang akurat serta tepat waktu kepada stakeholder. Prinsip ini penting untuk memberikan informasi yang jelas dan transparan kepada anggota BUMDes dan masyarakat desa terkait kegiatan, keuangan, dan pengambilan keputusan. Hal ini membantu membangun kepercayaan dan partisipasi aktif dari seluruh pihak yang terlibat. Prinsip ini sangat penting yang mengharuskan BUMDes untuk memberikan informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu kepada anggota BUMDes, karyawan, serta pihak terkait lainnya.

Prinsip transparansi dalam BUMDes bertujuan untuk sebagai penyedia informasi yang jelas BUMDes diharapkan untuk menyediakan informasi yang jelas tentang tujuan, struktur, kegiatan, dan keuangan BUMDes kepada anggota, karyawan, serta pihak terkait lainnya. Hal ini meliputi informasi tentang laporan keuangan, laporan kegiatan, kebijakan, prosedur, dan keputusan yang diambil oleh

BUMDes. Informasi ini harus mudah diakses dan dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan.

Transparansi dalam Pengambilan Keputusan BUMDes harus menjalankan proses pengambilan keputusan yang transparan. Ini melibatkan memberikan akses kepada anggota BUMDes untuk mengikuti dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa keputusan-keputusan tersebut didasarkan pada prinsip keadilan, kepentingan bersama, dan keberlanjutan BUMDes.

Dengan menerapkan prinsip transparansi, BUMDes dapat membangun kepercayaan, akuntabilitas, dan partisipasi aktif dari anggota dan pemangku kepentingan lainnya. Transparansi juga membantu memastikan bahwa BUMDes beroperasi secara etis dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat desa secara transparan dan bertanggung jawab.

#### **2.1.3.2 Akuntabilitas (*Accountability*)**

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER — 01 /MBU/2011, akuntabilitas adalah prinsip yang merujuk pada kejelasan dalam tugas, pelaksanaan, dan kewajiban suatu badan atau lembaga sehingga manajemen perusahaan dapat dilakukan secara efisien.

Akuntabilitas GCG menurut I. Nyoman dan Lena Setiawati dalam buku “*Good Corporate Governance*” (Syofyan, 2021) mendefinisikan bahwa akuntabilitas merupakan suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan visi dan misi perusahaan, untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.



Menurut Kusumasari et al., (2015), akuntabilitas adalah tanggung jawab yang melekat pada setiap individu, kelompok, atau lembaga untuk memenuhi kewajiban yang telah dipercayakan kepada mereka. Meskipun sering dianggap sama dengan tanggung jawab atau tanggung jawab, sebenarnya keduanya memiliki makna yang berbeda. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk bertanggung jawab, sementara akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban yang harus dipenuhi.

Akuntabilitas atau *accountability* adalah prinsip penting dalam tata kelola BUMDes yang menekankan kewajiban dan tanggung jawab BUMDes terhadap pelaksanaan tugas dan pengelolaan sumber daya dengan transparansi, integritas, dan keberlanjutan. Prinsip ini menekankan pentingnya tanggung jawab individu dan kolektif dalam menjalankan fungsi dan tugas mereka di dalam BUMDes. Pertanggungjawaban melibatkan pelaporan yang akurat dan tepat waktu, serta pemantauan kinerja yang teratur untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional. Prinsip ini mengacu pada kewajiban BUMDes untuk bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan pengelolaan sumber daya yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

BUMDes memiliki kewajiban untuk menyusun dan menyampaikan laporan keuangan dan laporan kegiatan secara teratur. Laporan ini mencakup informasi tentang pendapatan, pengeluaran, aset, utang, serta aktivitas yang dilakukan oleh BUMDes. Melalui laporan ini, BUMDes bertanggung jawab untuk memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada pemangku kepentingan.

BUMDes memiliki tanggung jawab untuk memberikan manfaat kepada anggotanya dan masyarakat desa secara umum. BUMDes harus menjalankan

kegiatan dengan mengutamakan kepentingan bersama, menjaga integritas dalam pengelolaan dana atau aset yang dikelola, dan memberikan kesempatan partisipasi serta keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan.

Prinsip akuntabilitas dalam BUMDes bertujuan untuk memastikan bahwa BUMDes bertindak secara bertanggung jawab, transparan, dan terpercaya. Dengan menerapkan prinsip ini, BUMDes dapat membangun kepercayaan dari anggotanya, masyarakat desa, dan pihak-pihak terkait lainnya, serta memastikan kinerja yang efektif dan berkelanjutan dalam pengelolaan usaha desa.

### **2.1.3.3 Responsibilitas (*Responsibility*)**

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER — 01 /MBU/2011, responsibilitas adalah kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan dengan peraturan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Responsibilitas GCG Menurut I. Nyoman dan Lena Setiawati dalam buku “*Good Corporate Governance*” (Syofyan, 2021) mendefinisikan bahwa responsibilitas atau *responsibility* merupakan prinsip yang berkenaan dengan tanggungjawab direksi dan para pemegang saham dalam suatu perusahaan yaitu terkait dengan pemenuhan kewajiban sosial perusahaan sebagai bagian dari masyarakat.

Menurut Tantri & Utami (2019), responsibilitas adalah pertanggungjawaban yang mencakup segala hal terkait dengan kewajiban, seperti keahlian, keterampilan, kecakapan dan keputusan yang diambil. Kewajiban ini bertanggung jawab terhadap pelaksanaan hukum dan ini menjadi ukuran standar

dalam menilai mutu layanan publik, untuk dapat melakukan penilaian terhadap kualitas layanan publik secara keseluruhan.

Responsibilitas adalah prinsip penting dalam tata kelola BUMDes yang menekankan tanggung jawab BUMDes terhadap berbagai pihak yang terlibat dan berdampak dari kegiatan yang dilakukan. Prinsip ini mencakup aspek-aspek seperti tanggung jawab terhadap anggota BUMDes yang berarti BUMDes memiliki tanggung jawab untuk menjaga kepentingan dan kesejahteraan anggotanya. Hal ini mencakup menyediakan akses informasi yang transparan, melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, dan mempertimbangkan kebutuhan serta aspirasi anggota dalam pengembangan kegiatan BUMDes. Aspek BUMDes selanjutnya yaitu Tanggung jawab terhadap masyarakat desa yang berarti BUMDes memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat desa secara keseluruhan. Prinsip ini mencakup memberikan manfaat yang adil dan berkelanjutan bagi masyarakat desa, berkontribusi pada pengembangan ekonomi lokal, menjaga kelestarian lingkungan, serta berperan aktif dalam kegiatan sosial dan kemasyarakatan yang bermanfaat bagi masyarakat desa.

#### **2.1.3.4 Kewajaran (*Fairness*)**

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER — 01 /MBU/2011, kewajaran adalah prinsip yang merujuk pada keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (stakeholders) yang muncul sesuai dengan kesepakatan dan ketentuan hukum yang berlaku.

Kewajaran GCG menurut I. Nyoman dan Lena Setiawati dalam buku “*Good Corporate Governance*” (Syofyan, 2021) mendefinisikan bahwa Fairness atau kewajaran adalah memberikan perlakuan yang setara kepada semua

pemegang saham, seperti dalam hal menyediakan informasi yang tepat dan akurat mengenai kinerja perusahaan. Informasi tersebut harus tersedia untuk semua pemegang saham, tanpa terkecuali, sehingga semua pihak memiliki kesempatan untuk mengakses informasi yang diperlukan. Ini juga mencakup memberikan perlakuan yang adil dan perlindungan hukum kepada pemegang saham minoritas.

Menurut Wulandari & As'ari (2023), Kewajaran adalah prinsip kesetaraan dalam kewajaran memastikan bahwa semua pemegang saham, termasuk minoritas dan investor, diperlakukan sama dan adil. Ini berarti semua pemegang saham dengan tingkat yang serupa akan diperlakukan secara adil dan setara, tanpa ada bentuk diskriminasi atau keuntungan yang tidak wajar bagi satu kelompok tertentu.

Fairness atau kewajaran merupakan prinsip penting dalam tata kelola BUMDes yang menekankan perlakuan yang adil dan setara terhadap semua pihak yang terlibat dalam kegiatan BUMDes. Prinsip kewajaran mengharuskan BUMDes untuk memberikan perlakuan yang adil terhadap semua anggotanya tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, suku, atau agama. Setiap anggota harus diberikan kesempatan yang sama dalam partisipasi, pengambilan keputusan, dan pembagian manfaat dari kegiatan BUMDes. Prinsip kewajaran dalam BUMDes juga mencakup aspek keadilan sosial. BUMDes diharapkan berperan dalam meningkatkan kualitas hidup dan pemberdayaan masyarakat desa secara keseluruhan. Ini dapat dilakukan melalui pengembangan proyek atau program yang memberikan manfaat sosial dan ekonomi yang adil kepada seluruh masyarakat desa.

Prinsip kewajaran dalam BUMDes bertujuan untuk menciptakan sebuah

lingkungan yang inklusif, berkeadilan, dan berkelanjutan bagi anggota BUMDes dan masyarakat desa secara keseluruhan. Dengan menerapkan prinsip ini, BUMDes dapat membangun kepercayaan, partisipasi aktif anggota, dan dukungan dari masyarakat desa yang menjadi landasan bagi keberhasilan BUMDes.

### **2.1.3.5 Kemandirian (*Independency*)**

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER — 01 /MBU/2011, kemandirian adalah kondisi dimana perusahaan dijalankan dengan professional dan tidak terdapat konflik kepentingan serta tidak adanya pengaruh atau tekanan dari pihak mana pun yang melanggar peraturan hukum dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Kemandirian GCG menurut I. Nyoman dan Lena Setiawati dalam buku “*Good Corporate Governance*” (Syofyan, 2021) mendefinisikan bahwa Keadaan di mana perusahaan beroperasi dengan standar profesionalitas yang tinggi, bebas dari konflik kepentingan, dan tidak dipengaruhi atau ditekan oleh pihak mana pun yang melanggar hukum atau prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Menurut Wulandari & As'ari (2023), kemandirian adalah perusahaan harus menjalankan kegiatan operasionalnya tanpa gangguan dari pihak eksternal yang bisa memengaruhi proses pengambilan keputusan. Para pengurus perusahaan, baik itu manajemen ataupun dewan komisaris, harus beroperasi sesuai dengan hukum yang berlaku dan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*), tanpa memiliki kepentingan pribadi yang dapat memengaruhi performa perusahaan.

Kemandirian dalam prinsip tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merujuk pada kemampuan BUMDes untuk mengelola sumber daya,

mengambil keputusan secara independen, serta menjalankan operasi dan program-programnya secara mandiri tanpa ketergantungan yang berlebihan pada pihak eksternal. Hal ini bertujuan untuk memungkinkan BUMDes untuk menjadi entitas yang mandiri, berdaya, dan dapat berkembang dengan efektif sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat desa tempatnya beroperasi.

Prinsip kemandirian dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertujuan untuk memberikan BUMDes kemampuan yang mandiri dalam mengelola sumber daya lokal, mengambil keputusan secara independen, serta menjalankan kegiatan operasionalnya tanpa terlalu bergantung pada bantuan atau campur tangan dari pihak luar. Hal ini bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi lokal, meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa, meminimalkan ketergantungan eksternal, serta memungkinkan BUMDes untuk menjadi agen perubahan yang berkelanjutan dalam pengembangan dan pemberdayaan potensi-potensi lokal, baik secara ekonomi maupun sosial, guna meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan masyarakat desa.

#### **2.1.4 Indikator Tata Kelola**

Komite Nasional Kebijakan Governance (2006) dalam Kuswandi & Indriyani (2020), telah menetapkan indikator-indikator dari prinsip-prinsip Tata Kelola (*Good Corporate Governance*), yaitu:

1. Transparansi
  - a. Ketersediaan informasi yang jelas, tepat waktu, dan akurat
  - b. Informasi mudah diakses oleh para pemangku kepentingan sesuai dengan haknya
2. Akuntabilitas

- a. Perusahaan perlu dengan tegas menentukan perincian dan tanggung jawab bagi setiap unit perusahaan dan seluruh anggota tim sesuai dengan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan.
  - b. Perusahaan perlu meyakini bahwa setiap bagian perusahaan dan seluruh karyawan memiliki kemampuan yang sesuai untuk menjalankan tugas, tanggung jawab, dan pelaksanaan dalam *Good Corporate Governance* (GCG).
  - c. Perusahaan harus mempunyai ukuran kinerja dan sasaran
  - d. Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab semua anggota harus berpegang pada etika dan pedoman perilaku yang telah disepakati
3. **Responsibilitas**
- a. Organisasi perusahaan harus menjalankan tindakan dengan berlandaskan prinsip kewaspadaan serta memastikan ketaatan terhadap peraturan hukum, dan ketentuan perusahaan.
  - b. Perusahaan perlu menjalankan tanggungjawab sosial yaitu dengan peduli terhadap masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan terutama di wilayah sekitar perusahaan, melalui perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.
4. *Fairness* (Kewajaran)
- a. Perusahaan perlu memberikan peluang kepada pihak yang berkepentingan untuk memberikan masukan dan menyuarakan pendapat demi kepentingan perusahaan.
  - b. Perusahaan perlu memberikan perlakuan yang adil dan seimbang kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang mereka

kepada perusahaan.

- c. Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki peluang yang setara tanpa memandang suku, ras, agama, jenis kelamin, atau kondisi fisik.

#### 5. Kemandirian

- a. Setiap badan perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun
- b. Tidak dipengaruhi oleh kepentingan khusus
- c. Bebas dari konflik kepentingan serta segala bentuk pengaruh atau tekanan.

### 2.2 Kerangka Pemikiran

Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ditetapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pemanfaatan potensi dan kebutuhan desa. BUMDes didirikan untuk meningkatkan perekonomian desa dengan mengoptimalkan aset desa dan mengembangkan potensi ekonomi desa melalui partisipasi masyarakat.

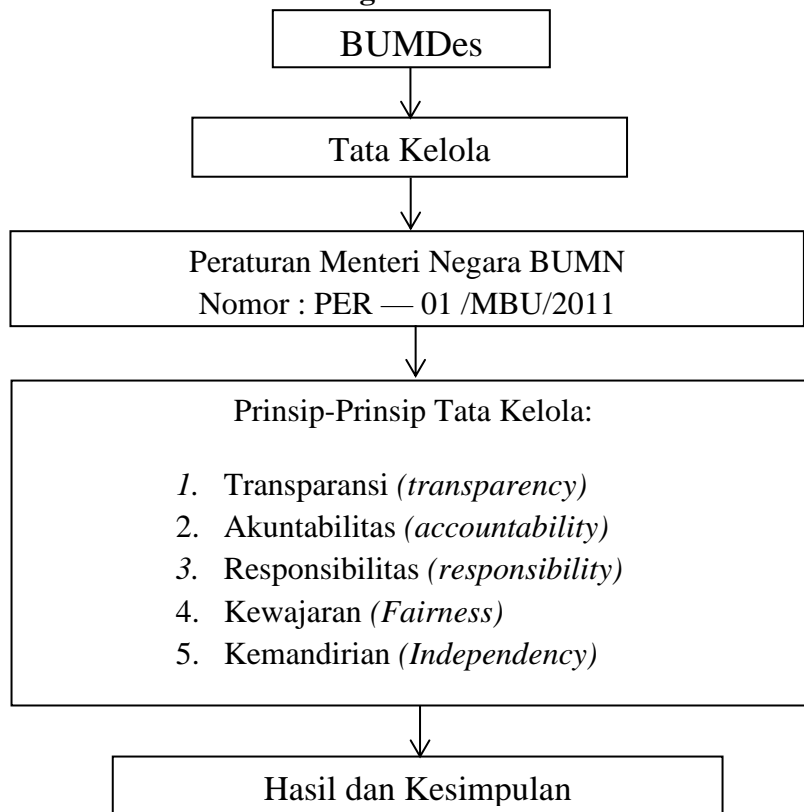
Dengan adanya program BUMDes, pemerintah dapat membangun kepercayaan dengan masyarakat dan mendorong kerja sama untuk mencapai kemandirian ekonomi desa. Peran pemerintah dan masyarakat dalam mengelola BUMDes sangat penting agar BUMDes dapat dikelola dengan baik dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang meliputi transparansi, akuntabilitas, fairness (keadilan) responsibilitas, dan kemandirian.

Dengan menerapkan tata kelola yang efektif, BUMDes dapat memastikan kelangsungan dan kestabilan perekonomian desa yang berkelanjutan. Hal ini secara



langsung berkontribusi pada kinerja keuangan desa tersebut.

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber : Konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2023)

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait dengan penerapan tata kelola dan kinerja keuangan BUMDes juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya sebagai berikut:

1. Muhammad Imaaduddin & Masjunaidi (2023)

Pada Penelitian Imaaduddin & Masjunaidi (2023), yang berjudul “Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Malang Rapat dalam Perspektif Islam”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDES Sahabat di Desa Malang Rapat yang sudah didirikan selama ± 3 tahun mempunyai berbagai unit

usaha yang dijalankan. Tetapi pada kenyataannya sampai sekarang ini BUMDES belum bisa mengoptimalkan peranannya dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat karena masih terdapat ketimpangan yang terjadi di Desa Malang Rapat, seperti sengketa kepemilikan lahan, korupsi anggaran dana desa yang berdampak pada pengembangan peranan BUMDES di desa ini.

2. Elfrida Yuliana dan Natasia Alinsari (2022)

Pada penelitian Yuliana & Alinsari (2022), yang berjudul “Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan *Sustainable Development Goals* Desa”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tata kelola di BUMDes Estu Mukti diterapkan dengan benar. Unit-unit usaha yang dikelola BUMDes Estu Mukti sangat mendukung perekonomian masyarakat sehingga terjadi peningkatan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian, penerapan prinsip-prinsip tata kelola di BUMDes Estu Mukti sangat baik dan konsisten sehingga membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perekonomian desa. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Desa Bejalen telah merealisasikan salah satu program SDGs desa yaitu pertumbuhan ekonomi desa yang merata melalui BUMDes Estu Mukti.

3. Hafiez Sofyani, Uji Nury Nur Azlin Ali, Dovi Septiari (2020)

Pada penelitian (Sofyani, Ali, et al., 2020), “Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik dan Perannya terhadap Kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan metode wawancara yang dilakukan pada 4 Badan Usaha Milik Desa

(BUMDes) di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan melibatkan direktur, staf, lurah, dan anggota masyarakat setempat sebagai nara sumber. Hasil penelitian ini menemukan bahwa praktik tata kelola dengan prinsip transparansi, responsivitas, profesionalisme, rule of law, dan strategi visi dapat mempengaruhi kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Studi ini memberikan kita pengetahuan tentang literatur praktik tata kelola dan perannya dalam upaya pencapaian kinerja Badan Usaha Milik Desa.

4. Hafiez Sofyani, Randi Atmaja, Sri Budhi Rezki (2019)

Pada penelitian Sofyani et al. (2019), yang berjudul “*Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study*”. Data dianalisis dengan pendekatan kualitatif yang terdiri dari langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mendorong kinerja BUMDes adalah cinta tanah air dan semangat pegawai BUMDes, keterampilan, pelatihan, tingkat pendidikan, pengalaman, kejujuran (perilaku etis), memiliki rasa tanggung jawab, keikhlasan, kesungguhan, peduli lingkungan dan masyarakat, ulet, kekompakan tim, komunikasi yang transparan antar pengurus BUMDes, sikap pantang menyerah dalam berusaha mencapai target kinerja, religiusitas, dan kepuasan kerja.

5. Kiky Srirejeki (2018)

Pada penelitian Srirejeki (2018), yang berjudul “*Empowering the role of village owned enterprises (BUMDes) for rural development: case of Indonesia*”. Tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana memperkuat peran BUMDes untuk perannya dalam pembangunan desa. Dengan

menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menunjukkan bahwa Badan Usaha Milik Desa diproyeksikan menjadi kekuatan ekonomi baru dalam pembangunan pedesaan di Indonesia dan bahwa pemerintah desa dapat meningkatkan peran Badan Usaha Milik Desa tidak hanya sebagai mediator dana pemerintah tetapi juga sebagai fasilitator untuk mempromosikan kegiatan ekonomi pedesaan dengan baik melalui penambahan nilai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan efisiensi dan efektivitas BUMDes adalah kurangnya jaringan dan partisipasi masyarakat desa.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena secara mendalam dengan menggali data yang bersifat deskriptif dan naratif. Pendekatan ini memfokuskan pada pemahaman konteks, makna, dan pengalaman individu atau kelompok yang terlibat dalam fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2013). Penelitian ini mengarah untuk dapat melihat lebih dalam mengenai penerapan tata kelola dan kinerja keuangan BUMDes Desa Malang Rapat.

#### **3.2 Jenis Data**

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer adalah sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi dari kejadian yang lalu. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dari narasumber melalui metode wawancara atau observasi di lapangan. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dengan melakukan wawancara kepada Kepala Desa Malang Rapat, Ketua BUMDes Sahabat dan Masyarakat. (Sugiyono, 2013)

##### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah jenis data yang dikumpulkan melalui sumber yang tidak diperoleh secara langsung, misalnya melalui orang lain atau dokumen. Data sekunder ini memberikan informasi yang telah dikumpulkan atau dibuat oleh pihak lain sebelumnya. Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder berupa

dokumen-dokumen dari pihak terkait mengenai pengelolaan BUMDes. (Sugiyono, 2013)

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data menurut (Sugiyono, 2013) yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengamati secara langsung fenomena yang sedang diteliti. Dalam teknik ini, peneliti mengumpulkan data dengan mengamati secara teliti peristiwa, perilaku, interaksi, atau objek yang relevan dengan tujuan penelitian.

#### **2. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan narasumber melalui pertanyaan dan jawaban. Dalam teknik ini, peneliti secara sistematis mengajukan serangkaian pertanyaan kepada narasumber untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian. Dengan menerapkan metode wawancara yang mendalam, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih terperinci dan memfasilitasi analisis data selanjutnya. Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara yang telah disusun oleh peneliti. Tujuannya adalah agar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dapat terarah dan mendalam, sehingga memungkinkan pengumpulan informasi yang lebih mendalam dan mendukung analisis yang lebih komprehensif.

#### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melibatkan pengumpulan

informasi dari dokumen dan sumber-sumber tertulis lainnya yang relevan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data dokumentasi melibatkan penggunaan berbagai jenis dokumen dan sumber tertulis, seperti surat, catatan harian, foto, hasil rapat, jurnal kegiatan, dan lain sebagainya. Dalam teknik ini, peneliti mencari informasi yang relevan dengan penelitian dalam bentuk visual atau foto yang berkaitan dengan penerapan tata kelola dan kinerja keuangan BUMDes.

Dengan dokumentasi, peneliti dapat mengakses informasi yang terdokumentasi secara visual, seperti gambar, diagram, atau ilustrasi, yang memberikan pemahaman tambahan tentang fenomena yang diteliti. Dokumen ini dapat menjadi bukti konkret atau memberikan konteks yang lebih jelas tentang praktek tata kelola dan kinerja keuangan BUMDes yang sedang diteliti.

### 3.4 Definisi Operasional Konsep

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Konsep**

<b>Konsep dan Operasional</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Tata Kelola BUMDes	Transparansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketersediaan informasi yang jelas, tepat waktu, dan akurat</li> <li>b. Informasi mudah diakses oleh para pemangku kepentingan sesuai dengan haknya</li> </ul>
	Akuntabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perusahaan perlu dengan tegas menentukan perincian dan tanggung jawab bagi setiap unit perusahaan dan seluruh anggota tim sesuai dengan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan.</li> <li>b. Perusahaan perlu meyakini bahwa setiap bagian perusahaan dan seluruh karyawan memiliki kemampuan yang sesuai untuk menjalankan tugas, tanggung</li> </ul>

		<p>jawab, dan pelaksanaan dalam <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).</p> <p>c. Perusahaan harus mempunyai ukuran kinerja dan sasaran</p> <p>d. Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab semua anggota harus berpegang pada etika dan pedoman perilaku yang telah disepakati</p>
	Responsibilitas	<p>a. Organisasi perusahaan harus menjalankan tindakan dengan berlandaskan prinsip kewaspadaan serta memastikan ketaatan terhadap peraturan hukum, dan ketentuan perusahaan.</p> <p>b. Perusahaan perlu menjalankan tanggungjawab sosial yaitu dengan peduli terhadap masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan terutama di wilayah sekitar perusahaan, melalui perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.</p>
	Kewajaran	<p>a. Perusahaan perlu memberikan peluang kepada pihak yang berkepentingan untuk memberikan masukan dan menyuarakan pendapat demi kepentingan perusahaan.</p> <p>b. Perusahaan perlu memberikan perlakuan yang adil dan seimbang kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan.</p> <p>c. Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki peluang yang setara tanpa memandang suku, ras, agama, jenis kelamin, atau kondisi fisik.</p>
	Kemandirian	<p>a. Setiap badan perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun</p> <p>b. Tidak dipengaruhi oleh kepentingan khusus</p> <p>c. Bebas dari konflik kepentingan serta segala bentuk pengaruh atau</p>



		tekanan.
--	--	----------

Sumber: Diolah oleh penulis (2023)

### 3.5 Informan Penelitian

Teknik penentuan informan yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai pengusaha sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti.

Informan merupakan individu atau pihak yang memiliki pengetahuan atau pengalaman yang relevan dan dapat memberikan informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini, menentukan informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang menguasai suatu objek yang diteliti. Maka, informan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 3. 2**  
**Informan yang Digunakan**

No.	Informan	Jumlah
1.	Kepala Desa	1
2.	Sekretaris Desa	1
3.	Ketua BUMDes	1
4.	Bendahara BUMDes	1
5.	Tokoh Masyarakat	1
Jumlah		5

### 3.6 Teknik Pengolahan dan Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu dengan memaparkan hasil tanggapan informan, pengolahan dan

analisis data yang digambarkan dalam bentuk pemaparan data wawancara, dokumentasi, maupun data lainnya dari responden yang selanjutnya akan dianalisis dengan memaparkan data atau fakta terhadap masing-masing indikator yang dipaparkan. Tujuan dari analisis deskriptif adalah memberikan gambaran yang rinci dan akurat tentang karakteristik, pola, atau hubungan yang ada dalam data yang dikumpulkan.

Menurut Milen & Huberman dalam (Saleh, 2017), Teknik analisis data terdiri dari reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan verifikasi (*conclusion drawing*).

#### 1. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data dalam penelitian kualitatif merupakan proses yang dilakukan untuk memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data kasar yang tercatat dalam catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh peneliti dari lapangan berupa masalah maupun data-data yang tersedia yang diperoleh melalui rekaman, wawancara, dokumentasi, dan catatan hasil lapangan dirangkum dan dikelompokkan yang kemudian disajikan secara tertulis. Proses ini berlangsung secara terus-menerus sepanjang penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang tata kelola dan kinerja keuangan BUMDes yang sedang diteliti.

#### 2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang dikumpulkan dan disusun untuk memberikan gambaran kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data yang didapat peneliti disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.

Dengan penyajian data peneliti dapat melihat gambaran kinerja keuangan BUMDes dan memahami apakah tata kelola yang diterapkan telah memberikan hasil yang diharapkan.

### 3. Verifikasi (*conclusion drawing*)

Verifikasi merupakan teknik analisis data kualitatif yang melibatkan penarikan kesimpulan atau interpretasi terhadap data yang telah dikumpulkan. Peneliti mengidentifikasi pola, temuan, atau hubungan yang muncul dari data dan menghubungkannya dengan tujuan penelitian. Langkah penarikan kesimpulan ini dilakukan peneliti setelah mendapatkan data dari lapangan kemudian dirangkum, dikelompokkan, disajikan dan ditarik kesimpulan sementara yang masih dapat diuji kembali dengan data di lapangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agwili, A., & Gerged, A. (2020). How Corporate Governance affect Firm Value and profitability Evidence from Saudi Financial and Non-Financial Listed Firms. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(3), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbge.2020.10023971>
- Edowai, M., Abubakar, H., & Said, M. (2021). Akuntabilitas & Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah. In *Suparyanto dan Rosad (2015)* (Vol. 5, Issue 3).
- Hasanah, Andriyani, L., Purnamasari, O., Hakim, L., Izzatusholekhah, Meisanti, KN, J., Patrianti, T., & Sumarni, L. (2021). *Manajemen BUMDes untuk Ketahanan Ekonomi Masyarakat Desa Kuripan, Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor* (L. Andriyani (ed.)). UM Jakarta Press.
- Imaaduddin, M., & Masjunaidi. (2023). *Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Malang Rapat dalam Perspektif Islam* 1(2), 41–48.
- Kusumasari, B., Dwiputrianti, S., & Allo, E. L. (2015). *Akuntabilitas Pelaksana Kebijakan*. Lembaga Administrasi Negara.
- Kuswandi, N., & Indriyani, R. (2020). Analisis Penerapan Good Corporate Governance Pada Perusahaan Keluarga Pt. X. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 248–260. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i3.106>
- Nurjanah, S., Mukhzarudfa, & Yudi. (2020). Penerapan Tata Keola dan Kinerja Keuangan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Kabupaten Merangin. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Universtas Jambi*, 5(4), 243–257.
- Purnomo, J. (2016). *Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Yogyakarta: Infest.
- Putra, A. S. (2015). *Badan Usaha Milik Desa Spirit Usaha Kolektif Desa*. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi R Indonesia.
- Rambu Ana, A. T., & Ga, L. L. (2021). Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pelaporan Keuangan BUMDes (Studi Kasus BUMDes INA HUK). *Jurnal Akuntansi : Transparansi Dan Akuntabilitas*, 9(1), 62–72. <https://doi.org/10.35508/jak.v9i1.3991>
- Saleh, S. (2017). *Analisis Data Kualitatif* (H. Upu (ed.)). Pustaka Ramadhan. <https://core.ac.uk/download/pdf/228075212.pdf>

- Setiawan, D., & Bharata, R. W. (2022). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Dengan Perspektif Good Governance (Bumdes Sumber Sejahtera) Di Desa Genito, Kecamatan Windusari, Kabupaten Magelang. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6), 439–446. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i6.198>
- Sofyani, H., Ali, U., & Septiari, D. (2020). Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik dan Perannya terhadap Kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *JIA (Jurnal Ilmiah ...)*, 5(2), 325–359.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Sofyani, H., Rozi, H. F., & Amalia, F. A. (2020). Tekanan Institusional dalam Praktik Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Kajian Akuntansi*, 4(2), 111. <https://doi.org/10.33603/jka.v4i2.3567>
- Srirejeki, K. (2018). Empowering the role of village owned enterprises (BUMDes) for rural development: case of Indonesia. *Journal of Accounting, Management, and Economics*, 20(1), 5–10.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Syofyan, E. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*.
- Tantri, M. D., & Utami, I. (2019). Pengelolaan Dana BUMDes Bersama “ Utama ”: Kajian Aspek Transparansi dan Responsibilitas. *Equilibrium Jurnal Bisnis & Akuntansi*, XIII(1), 1–17.
- Wahab Sya’roni, D. A., Puspitawati, L., Supriyati, S., Dwi Yulianto, H., Puti purfina, A., & Bahri, R. S. (2022). Implementasi Aplikasi Smart Asset dalam Memanfaatkan Teknologi Informasi Komunikasi Sebagai Sarana Peningkatan Tata Kelola BUMDes dan Industri Rumah Tangga Untuk Memajukan Perekonomian Desa Pagerwangi kec. Lembang kab. Bandung Barat di Era Adaptasi Kebias. *Pengabdian Pada Masyarakat Sistem Informasi Akuntansi*, 1(2), 43–55. <https://doi.org/10.34010/abdikamsia.v1i2.5898>
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Wulandari, R., & As’ari, H. (2023). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 2(1), 99–108. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i1.2743>

- Yuli Astuti, S., & Megasyara, I. (2023). Human Capital dan Tata Kelola Terhadap Tingkat Keberhasilan BUMDes Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Mediasi. *Owner Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(3), 1882–1890. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i3.1484>
- Yuliana, E., & Alinsari, N. (2022). Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa. *Owner*, 6(3), 2789–2799. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.945>

## CURRICULUM VITAE



### A. PERSONAL INFORMATION

Full Name : Yulia Putri Audina  
Gender : Female  
Place and Date of Birth : Tanjungpinang, 13 July 2001  
Citizen : Indonesia  
Age : 22 years old  
Address : Jalan Hutan Lindung No. 23 RT 002 RW 001  
Religion : Islam  
Email : [yuliaputriaudina1371@gmail.com](mailto:yuliaputriaudina1371@gmail.com)  
Phone Number : 081286114204

### B. EDUCATIONAL BACKGROUND

1. SD Negeri 001 Batu Ampar Kecamatan Serasan Timur
2. SMP Negeri 1 Serasan Timur Kabupaten Natuna
3. SMA Negeri 1 Serasan Timur Kabupaten Natuna (IPA)
4. STIE Pembangunan Tanjungpinang (Akuntansi)